



UNDECIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Evaluación del Programa InFocus sobre Intensificación del Empleo mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas**1. Introducción y antecedentes**

1. A continuación se presenta la evaluación del Programa InFocus sobre Intensificación del Empleo mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas (IFP/SEED) con arreglo a la estrategia de evaluación de la OIT examinada por el Consejo de Administración en noviembre de 2002¹ y a lo previsto en el Programa y Presupuesto para 2002-2003 adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo. Se trata de una evaluación independiente basada en una recopilación transparente y objetiva de información a partir de diversas fuentes y con independencia de los superiores jerárquicos.
2. La presente evaluación permite apreciar de qué manera IFP/SEED está avanzando hacia el logro de sus objetivos para promover el empleo mediante el desarrollo de las microempresas y las pequeñas empresas (SED). En el marco de la evaluación se examinaron todas las principales áreas de trabajo y se ponderó la validez del diseño de las mismas con respecto al cometido más amplio del programa, así como su estrategia, la ejecución de los logros clave, y las enseñanzas extraídas. Asimismo, se analizaron tres de los cuatro temas transversales — calidad del trabajo, creación de asociaciones e igualdad de género — prestando atención a su integración en el conjunto de las principales áreas de trabajo.
3. El programa IFP/SEED, creado en 2000, se ha fundado en varios decenios de labor de la OIT en el campo del desarrollo de las pequeñas empresas, en particular en los módulos didácticos ya afianzados denominados Inicie su negocio y Mejore su negocio. Se ocupa de todo tipo de empresas: microempresas, pequeñas y medianas empresas, pequeñas cooperativas y grupos de productores, trabajadores a domicilio y trabajadores independientes, hombres y mujeres que desarrollan actividades empresariales en el sector formal y en el sector informal, empresas que producen de forma independiente o como pequeñas unidades en cadenas mundiales de producción.

¹ Documento GB.285/PFA/10.

4. La evaluación comprendió un examen inicial de los documentos pertinentes y series de entrevistas con representantes de los gobiernos, de los empleadores y de los trabajadores de diferentes regiones; miembros del personal esencial de IFP/SEED; personal de dirección y puntos focales tanto en la sede como en diferentes oficinas exteriores; miembros de unidades de la OIT que colaboran con el programa, y contactos en organizaciones asociadas. Se utilizaron estudios de casos por país de las actividades llevadas a cabo en Ghana, Senegal, Sri Lanka y Costa Rica para evaluar la utilidad de la labor técnica de IFP/SEED y proporcionar información acerca de la forma en que ésta complementa y refuerza el trabajo general de la OIT con miras al desarrollo de las pequeñas empresas en lo relativo a las políticas, los mercados y los servicios en los Estados Miembros.
5. La evaluación ha quedado plenamente documentada en un informe de evaluación, que pueden solicitar los miembros del Consejo de Administración. En dicho informe se resumen las conclusiones y recomendaciones, con especial hincapié en aquellas cuestiones de particular interés en el ámbito de la gobernanza. La evaluación ha dado lugar a una serie de medidas adoptadas por la dirección del programa, cuyo seguimiento se lleva a cabo en el marco del propio programa.

2. Conclusiones y recomendaciones

2.1. Conocimientos y apoyo proporcionados a los Estados Miembros con miras al desarrollo de las pequeñas empresas

6. El desarrollo de las pequeñas empresas es sumamente pertinente en relación con el Programa de Trabajo Decente de la OIT. La estrategia de IFP/SEED ha expandido los conocimientos de la OIT, así como sus actividades de promoción y la prestación de servicios a los Estados Miembros en áreas importantes.
7. La adopción de la Recomendación sobre la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas, 1998 (núm. 189) permitió especificar los cuatro principales componentes de la política de la OIT en materia de desarrollo de pequeñas empresas, esto es, el marco político y jurídico, una cultura empresarial, una infraestructura de servicios eficaz y el apoyo a las organizaciones de empleadores y de trabajadores. El éxito del desarrollo de las pequeñas empresas depende de una amplia serie de condiciones, políticas, herramientas y servicios que deben funcionar de manera integrada.
8. La estrategia de IFP/SEED ha integrado metodologías para abordar los niveles bajos de productividad y de ingresos, en particular en los países en desarrollo. El hecho de mejorar la capacidad de las pequeñas empresas para mantener y mejorar la calidad de los empleos existentes, así como para generar nuevos empleos se ha convertido en un tema central que contribuye directamente al Programa de Trabajo Decente. Los resultados directos del programa IFP/SEED son considerables y representan una importante ampliación de los conocimientos y métodos de la OIT para apoyar a las pequeñas empresas. Los estudios de casos por país y la documentación relativa a proyectos indican también que la mayoría de estos productos se han aplicado con resultados positivos.
9. En el plano nacional, los resultados de IFP/SEED se traducen en mejores prácticas empresariales, mejores condiciones de trabajo y mayor viabilidad empresarial en entornos económicos y políticos a menudo desfavorables. A nivel microeconómico, la atención se centra en generar una demanda sostenible para los servicios de las pequeñas empresas.

10. El IFP/SEED ha participado en exámenes de políticas nacionales y en la formulación de medidas de reforma y ha vinculado las políticas relativas a las microempresas y las pequeñas empresas a estrategias más amplias de reducción de la pobreza y generación de empleo. En particular, ha establecido como prioridad programas de acción por país en cuyo marco los interesados nacionales abordan cuestiones de política y reglamentarias a nivel micro, meso y macro.
11. Menos sobresaliente pero también importante y en expansión ha sido la labor destinada a mejorar el entorno propicio para las pequeñas empresas y sus trabajadores. El fortalecimiento del apoyo institucional en el ámbito de las relaciones de trabajo en el sector de las pequeñas empresas se ha convertido en un importante componente de la labor temática de IFP/SEED, que ha de requerir mayor atención en la próxima fase.
12. La labor de IFP/SEED en relación con los servicios de desarrollo empresarial (SDE) ha madurado en los últimos años, durante los cuales las principales iniciativas se han orientado de manera manifiesta hacia enfoques basados en el mercado. Esto se basa en una sólida comprensión de los mercados de SDE existentes, la evaluación de las necesidades y el potencial de los proveedores locales de servicios, y la aceleración de la recuperación de los costos hasta el punto de rentabilidad.
13. La integración de las cuestiones de género y las relativas a la pobreza es evidente en la labor temática y las actividades en el terreno de IFP/SEED; se ha asignado a ambas prioridades transversales importantes niveles de recursos y de apoyo técnico. No obstante, se requiere más documentación para indicar hasta qué punto se están abordando estratégicamente ambas cuestiones en las áreas de trabajo fundamentales.

Recomendaciones

14. En consonancia con el Programa Global de Empleo, IFP/SEED debería decantar la ventaja comparativa de la OIT en el ámbito del desarrollo de las pequeñas empresas para facilitar la difusión de cuestiones y temas pertinentes con respecto a la creación de más y mejores empleos para hombres y mujeres. Los medios para aumentar la productividad y mejorar la calidad del empleo deberían propugnarse de manera más clara y exhaustiva a fin de poner de relieve la ventaja comparativa de la OIT.
15. IFP/SEED debería impulsar su labor en lo relativo al desarrollo de productos poniendo mayor énfasis en la promoción de políticas y estrategias para fomentar el desarrollo de las microempresas y las pequeñas empresas. Esto implica no sólo el desarrollo de productos y servicios de la más alta calidad y a precios accesibles, sino también la realización de análisis comparativos de políticas nacionales, la observación de las tendencias, el establecimiento de una base de datos, y actuar como centro para la recopilación y difusión de conocimientos.
16. IFP/SEED debería presentarse de manera más evidente como medio para la consecución del trabajo decente en las microempresas y las pequeñas empresas en el sentido más amplio del término, incorporando las estrategias de desarrollo económico del sector informal y locales para abordar los problemas de la pobreza y el empleo.

2.2. Utilización estratégica de las asociaciones nacionales e internacionales

17. IFP/SEED ha aplicado un enfoque integrado basado en asociaciones internas y externas. Si bien el nivel de colaboración es considerable y ha resultado eficaz para promover

productos innovadores, la colaboración con miras a lograr prioridades comunes a más largo plazo se ha planteado como una prioridad para los asociados de IFP/SEED y la Oficina.

Asociaciones externas

18. En los países donde se llevan a cabo actividades del programa, IFP/SEED mantiene relaciones de trabajo activas con los organismos gubernamentales encargados de las políticas y programas relativos a las empresas. Es frecuente la colaboración con organizaciones de empleadores y asociaciones de pequeñas empresas. Las actividades conjuntas con organizaciones de trabajadores son menos frecuentes debido en parte a que muchas empresas tienen pocos trabajadores. La colaboración se ha incrementado en los últimos años, a medida que aumenta la participación de las organizaciones de trabajadores en programas de desarrollo de pequeñas empresas.
19. La labor de IFP/SEED para ampliar la base de conocimientos y crear mayor conciencia acerca de los desafíos y las limitaciones que supone la labor de organización de los trabajadores en la economía informal en determinadas industrias arroja nueva luz sobre los enfoques y estrategias aplicados por los interlocutores sociales para poder llegar con su acción al campo de la economía informal.
20. El mandato de IFP/SEED de llegar con su acción a los trabajadores vulnerables en la economía informal le ha llevado a trabajar con ONG, proveedores de servicios con fines de lucro, profesionales de los medios de comunicación, así como otros proveedores y catalizadores del desarrollo del sector privado. La flexibilidad para colaborar con interlocutores no tradicionales de la OIT ha resultado sumamente apropiada para impulsar iniciativas técnicas eficaces y sostenibles.

Asociaciones internas

21. El desarrollo de las pequeñas empresas abarca una serie de cuestiones transversales y es frecuente que haya superposiciones y complementariedad con otras áreas técnicas (tales como las cooperativas, las finanzas sociales, la formación, las inversiones intensivas en empleo y el trabajo infantil). En el marco de la evaluación se examinaron las prácticas de gestión de IFP/SEED para apoyar la programación integrada y se llegó a la conclusión de que en tres niveles diferentes (dentro de IFP/SEED, en los distintos grupos técnicos, y entre la sede y el terreno), IFP/SEED ha fomentado la colaboración y la creación de asociaciones de manera innovadora.
22. Gran parte de la labor de IFP/SEED tiene una base local y se coordina con las oficinas exteriores de la OIT (en particular con los especialistas en materia de pequeñas empresas) para determinar y apoyar las áreas prioritarias. Utilizando recursos extrapresupuestarios y fondos del presupuesto ordinario, IFP/SEED ha colaborado con unas 16 unidades técnicas y ha mantenido un diálogo activo con especialistas de la OIT en el ámbito empresarial instalados en el terreno. Aunque gran parte de su labor ha estado vinculada con otros interesados en el sector de empleo, están en curso varias formas de colaboración con otros sectores y varias unidades transversales. Gran parte del costo de la colaboración ha corrido a cargo de IFP/SEED en lo relativo a la elaboración de nuevas herramientas, manuales, estudios conjuntos, proyectos técnicos y nuevas propuestas.
23. Estas formas de colaboración fueron consideradas en general beneficiosas. Sin embargo, al sintetizar los mensajes recibidos, quedaron de manifiesto algunas inquietudes:

- la asociación en un nivel más importante debería incluir la planificación conjunta en la etapa de elaboración de las propuestas y la puesta en común de conocimientos en el ámbito nacional o en el plano subregional;
 - los procedimientos de elaboración del presupuesto de la OIT deberían facilitar la ejecución conjunta de proyectos de cooperación técnica;
 - los superiores jerárquicos deben hacer hincapié en las auténticas razones para fomentar la colaboración y en el interés por hacerlo. Esto debería incluir la creación de asociaciones entre los distintos sectores;
 - es necesario prestar más atención a la cuestión de la «responsabilidad» en lo que atañe a las herramientas técnicas y los proyectos que se respaldan conjuntamente, y otros productos comunes, particularmente para evitar la duplicación y la competencia;
 - la competencia con miras a la obtención de fondos extrapresupuestarios hace que las unidades de la OIT sean reacias a asumir papeles de apoyo como subcontratistas de otras unidades que tienen un papel más visible;
 - el mecanismo de asignación de recursos para la cooperación técnica (TC-RAM) no siempre ha apoyado la creación de asociaciones, pero ésta requiere un apoyo constante. Esto no quiere decir que la integración de la labor técnica tenga que ser forzada;
 - se requiere una mayor colaboración en la prestación en el terreno de asistencia técnica multidisciplinaria, así como en la realización de evaluaciones y para compartir los consultores.
24. Muchas de las cuestiones planteadas no se aplican únicamente a IFP/SEED, sino que indican más bien cambios en las actitudes y prácticas a nivel de toda la Oficina para apoyar asociaciones estratégicas a más largo plazo.

Recomendación

25. Basándose en los éxitos logrados con organizaciones de empleadores de Asia y Africa, IFP/SEED debería fomentar el diálogo con las organizaciones de trabajadores sobre las cuestiones de género, particularmente en relación con la tasa más alta de pérdida de puestos de trabajo en el caso de las mujeres, así como también en lo relativo al potencial no explotado aún de las microempresarias que participan en iniciativas de grupo y las organizaciones autónomas de mujeres.
26. La Oficina puede extraer enseñanzas de la práctica y el estilo de gestión adecuados aplicados en IFP/SEED. Los obstáculos para una colaboración más amplia y sistemática deberían ser objeto de examen y las cuestiones que se han puesto de relieve en esta evaluación deberían abordarse a nivel de los departamentos, sectores y regiones. IFP/SEED puede apoyarse en sus éxitos iniciales en materia de creación de asociaciones para profundizar el nivel de colaboración. Dentro de la Oficina, se debería prestar atención a la utilización conjunta de recursos tanto en la etapa de planificación como en la de ejecución.

2.3. Iniciativas en el plano de los países

27. En el ámbito del programa IFP/SEED no se ha definido aún una política y estrategia destinada específicamente a lograr resultados provechosos para grupos prioritarios. La falta

de una política de esa índole contribuye a que la labor de SEED se disperse a través de una serie de países, sectores, grupos profesionales y situaciones en el empleo.

28. Aproximadamente un 64 por ciento de la considerable proporción de los recursos presupuestarios y extrapresupuestarios de la OIT destinados al desarrollo de las pequeñas empresas está centralizado, pero la tendencia apunta hacia una mayor descentralización, particularmente en Asia y las Américas (véanse el gráfico y el cuadro que figuran en el anexo). El desafío que enfrenta IFP/SEED consiste en garantizar la coherencia en un programa cada vez más descentralizado que depende de trabajos impredecibles, capacidades técnicas individuales desiguales, y vacantes de personal temporero. La ventaja comparativa de IFP/SEED no reside en la gestión del proyecto sino en la coordinación y la orientación técnica en materia de políticas, métodos y herramientas para el desarrollo de las pequeñas empresas. En este contexto, IFP/SEED debería facilitar la elaboración de estrategias de movilización de recursos basadas en las capacidades técnicas y las prioridades subregionales.
29. Mediante un examen periódico de los proyectos existentes y la colaboración con el terreno en la planificación, IFP/SEED podría mejorar la continuidad y complementariedad de la labor relativa al desarrollo de pequeñas empresas en los distintos países y apoyar iniciativas con una orientación subregional más marcada.
30. La labor de asesoramiento en materia de políticas es específica de cada país. La OIT logrará un mayor impacto a largo plazo si colabora con otros interesados importantes en el ámbito nacional. La puesta en práctica de programas integrados por país requiere conocimientos especializados y técnicos en la materia. Este enfoque requiere además una efectiva labor de equipo entre expertos, unidades en el terreno y en la sede y otros interesados. Eso está resultando difícil de lograr en la práctica. Resulta particularmente difícil reunir la combinación adecuada de personas para apoyar un programa integrado. Otra dificultad importante es la de encontrar medios efectivos de lograr la participación de los interlocutores sociales en la esfera política más amplia, y no solamente en las áreas que se relacionan directamente con sus propios intereses.
31. La programación sin un fuerte énfasis en el contexto nacional o subregional no aprovecha las sinergias y el potencial para impulsar el éxito en un nivel a fin de apoyar la labor en otro. IFP/SEED cuenta ya con ejemplos de programación en el plano nacional concebida con el objeto de lograr una integración vertical. La labor piloto de IFP/SEED en lo relativo a estrategias en el plano de los países tiene gran potencial para aumentar la eficacia de la OIT, y proporcionar un medio para apoyar la movilización conjunta de recursos.
32. IFP/SEED tiene potencial para proporcionar apoyo técnico en lo relativo a la elaboración de programas integrados en el plano de los países que vinculen efectivamente a las pequeñas empresas con otras iniciativas nacionales y de la OIT. Esto le permitiría desarrollar al máximo su impacto en algunos países y lograr así ejemplos de experiencias fructíferas a partir de las cuales extraer y difundir enseñanzas.

Recomendaciones

33. En el contexto de las prioridades nacionales en materia de desarrollo, IFP/SEED debería trabajar con las oficinas exteriores para definir un horizonte a más largo plazo con miras a un programa de la OIT más integrado y vinculado a objetivos de la OIT más amplios. Esto reforzaría la demanda con respecto a la labor de IFP/SEED y podría dar a la OIT mayor notoriedad y credibilidad ante aquellos países que quieren mejorar sus políticas. IFP/SEED debería seguir apuntado al control nacional de la reforma de las políticas, y los servicios de apoyo técnico deberían reforzar las capacidades nacionales para planificar, aplicar y supervisar de manera más eficaz las políticas de desarrollo de las pequeñas empresas.

34. Se requieren esfuerzos para aumentar la capacidad y los recursos en el ámbito nacional a fin de lograr programas más sólidos y más integrados. Para ello puede ser necesario reducir el alcance de las actividades y concentrarse en mayor medida en aquellas áreas donde sea más evidente la posibilidad de contar con recursos adicionales y oportunidades para lograr resultados.

2.4. Orientación en función de los resultados

35. IFP/SEED ha aplicado un marco basado en los resultados para la estrategia de su programa y ha incrementado los esfuerzos para ampliar la escala de sus efectos. Este esfuerzo se ha visto inhibido en parte, sin embargo, por una ambigüedad en cuanto a su responsabilidad en lo que atañe a la coordinación de la labor de la OIT en el campo del desarrollo de las pequeñas empresas. Internamente, los resultados del programa de IFP/SEED pueden beneficiarse de una mayor transparencia y responsabilización en el marco del programa más amplio de la OIT relativo a las pequeñas empresas.

Aumentar la escala de los efectos

36. A pesar de los progresos limitados que se han conseguido hasta la fecha, los responsables de la formulación de políticas deben prestar continuamente atención a la cuestión de la escala. Las brechas y las limitaciones más importantes en cuanto a la calidad del empleo se encuentran en la economía informal. IFP/SEED ha contribuido de manera significativa a poner de relieve casos positivos y enseñanzas extraídas con resultados concretos. La integración de la calidad de los puestos de trabajo en la política de empleo supone un verdadero potencial; no obstante, ampliar el alcance a partir de experiencias locales no es una tarea simple.
37. La consecución de efectos en mayor escala dependerá de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y del diálogo tripartito, en particular para llevar adelante los esfuerzos tendentes a crear vínculos con quienes trabajan en la economía informal. Una estrategia que ha resultado prometedora está basada en el desarrollo de la cooperación con los interesados pertinentes en el plano subsectorial. Las iniciativas de IFP/SEED relativas a la igualdad de género tienen muchas posibilidades de lograr efectos a gran escala cuando los interlocutores sociales consideran la incorporación de las cuestiones de género como una prioridad. Su labor también refuerza una gestión adecuada y la capacidad para prestar servicios solicitados por los miembros, con énfasis en la autosostenibilidad.
38. Por último, mediante foros y redes internacionales, IFP/SEED ha influido en los enfoques internacionales relativos al desarrollo de las pequeñas empresas, en particular poniendo de relieve la sostenibilidad financiera y de los mercados para los servicios de desarrollo empresarial (SDE) y enfoques innovadores basados en los medios de comunicación. Además, hay un apoyo cada vez mayor entre esas redes para utilizar los SDE y la creación de asociaciones como pilares para impulsar la representación, las cuestiones de género y la calidad de los puestos de trabajo. Aunque se ha llevado a cabo una importante labor conjunta al respecto, la interrelación entre estos aspectos podría planificarse de manera más sistemática a fin de que los productos y servicios integrados sean más corrientes.

Armonizar funciones y responsabilidades, garantizar la transparencia y la responsabilidad

39. Actualmente, IFP/SEED tiene una responsabilidad ambigua en cuanto a la gestión de la labor de la OIT en materia de desarrollo de pequeñas empresas. En el marco del proceso de planificación estratégica, IFP/SEED tiene el cometido de proponer a la OIT programas

técnicos bienales de desarrollo de pequeñas empresas, identificar los objetivos y metas de la OIT, y supervisar y presentar informes sobre los resultados. Además, IFP/SEED es directamente responsable de la aplicación de lo esencial del programa de la OIT relativo al desarrollo de pequeñas empresas. No obstante, dado que la labor del proyecto se gestiona de manera creciente en las regiones, un porcentaje cada vez mayor de las actividades de la OIT en materia de desarrollo de pequeñas empresas dejará de coordinarse a través de IFP/SEED.

40. La organización del trabajo refleja los primeros esfuerzos de IFP/SEED para poner en práctica los objetivos del trabajo decente en el contexto del desarrollo de las pequeñas empresas. Esto se ha traducido en tres elementos fundamentales y cinco temas transversales, lo cual ha dado lugar a una estructura compartimentada. IFP/SEED ha introducido un estilo de gestión innovador y descentralizado, basado en intensos intercambios técnicos de manera transparente y no jerárquica. Sin embargo, a pesar del impulso tendente a la integración interna, las sinergias entre todos los componentes no son evidentes. Además, los esfuerzos por simplificar los vínculos con las unidades afines han sido escasos. Las metas y los indicadores de eficacia a nivel de unidad no se han definido ni aplicado sistemáticamente durante el bienio. Esto ha debilitado el enfoque de IFP/SEED.
41. Por último, el análisis de la estrategia y las actividades de IFP/SEED permite deducir que el indicador de logro y la meta previstos en el actual Programa y Presupuesto no están en consonancia con las prácticas del programa en lo relativo a la programación, ejecución y supervisión. Es necesario revisar las metas, al igual que un vínculo más claro con las actividades y un seguimiento de la marcha del programa durante el transcurso del bienio.

Recomendaciones

42. Para lograr una mayor coherencia, IFP/SEED debería elaborar una serie de programas regionales y subregionales, y proporcionar orientaciones y apoyo temático de manera más activa. La planificación y los exámenes de avance periódicos en IFP/SEED combinados con una práctica similar en las regiones en torno a los componentes temáticos clave mejoraría la transparencia y la coherencia en el conjunto del programa de la OIT relativo al desarrollo de las pequeñas empresas.
43. La OIT tiene que clarificar las funciones y responsabilidades con respecto a los temas más importantes, tales como el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas al que contribuyen varias unidades. Además de las responsabilidades de los superiores jerárquicos, debería introducirse una responsabilidad respecto de la coordinación temática con atribuciones definidas.
44. En el próximo período de programación, IFP/SEED debería revisar sus procedimientos para establecer los indicadores de eficacia y las metas a nivel de unidad, a fin de vincularlos más directamente con la labor de su programa.

3. Conclusiones generales y pasos siguientes

45. En el período que se examina, que comienza en 2000 con la creación de IFP/SEED y va hasta mediados de 2003, se ha registrado una considerable evolución hacia un programa más global con un importante desarrollo de productos y medidas de colaboración dentro y fuera de la Oficina. Esta evaluación llega a la conclusión de que IFP/SEED ha hecho un progreso constante y palpable en cuanto al desarrollo de su base de conocimientos

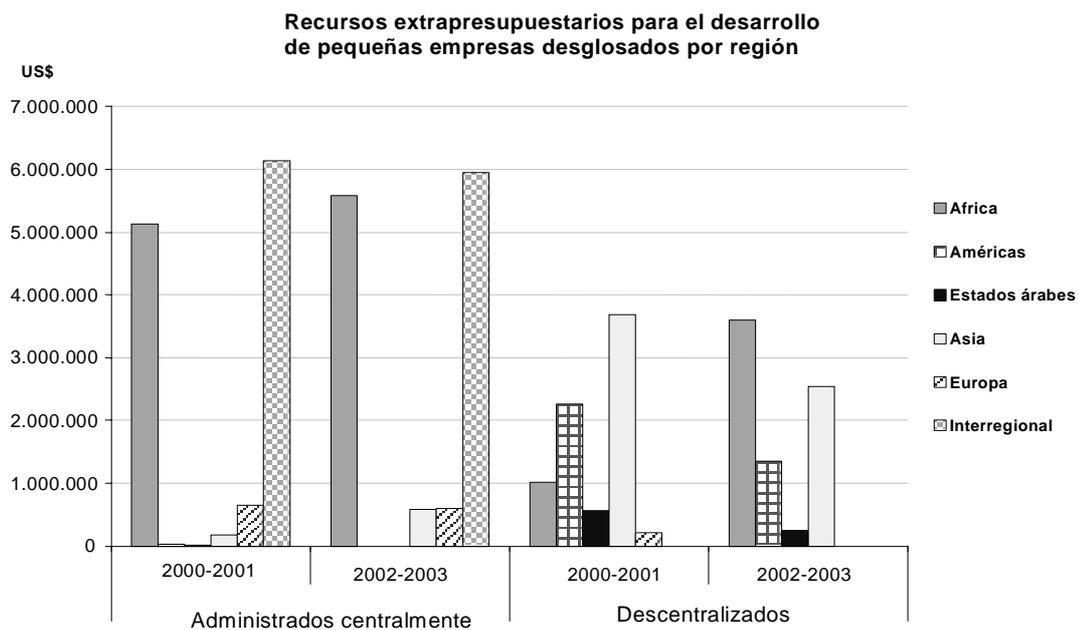
mediante un programa más amplio y la integración de prácticas adecuadas en las áreas prioritarias de trabajo.

46. IFP/SEED es el elemento central de la OIT para gestionar conocimientos acerca del desarrollo de las pequeñas empresas y para impulsarlo; no obstante, las competencias de la OIT en este ámbito abarcan más que el programa IFP/SEED. Una cuestión que tienen que resolver aún IFP/SEED y la OIT es la de determinar si IFP/SEED es responsable del cometido general de la OIT en relación con las pequeñas empresas, y de ser así, de qué manera debe definirse su papel.
47. IFP/SEED parece bien situado para actuar como centro en lo que respecta a los conocimientos técnicos y la orientación en materia de desarrollo de las pequeñas empresas. Dentro del marco del actual programa, hay margen para desarrollar a más largo plazo un conjunto integrado de servicios y productos con las características distintivas de la OIT recurriendo a los interlocutores internacionales y nacionales y a grupos de destinatarios. Dentro de este contexto, debería ponerse más énfasis en la complementariedad vertical de diversas iniciativas en los planos local, nacional y regional.
48. Ese enfoque proporcionaría un terreno apto para desarrollar la colaboración entre grupos técnicos en la OIT y fuera de ella. En última instancia, esto facilitaría a IFP/SEED una visión más global y compartida, crearía cohesión entre el personal del programa, y fomentaría intercambios más fluidos con las oficinas exteriores de la OIT.
49. ***La Comisión tal vez estime oportuno recomendar al Consejo de Administración que solicite al Director General que tenga en cuenta las conclusiones precedentes, así como las deliberaciones de la Comisión, en la futura aplicación del Programa Infocus sobre Intensificación del Empleo mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas.***

Ginebra, 22 de septiembre de 2003.

Punto que requiere decisión: párrafo 49.

Anexo



2000-2001

	Servicios orgánicos trabajo/años	Servicios orgánicos en dólares EE.UU.	Servicios generales trabajo/años	Servicios generales en dólares EE.UU.	Distintos del personal	Total	%
Recursos del presupuesto ordinario	22/02	3.160.302	10/04	1.091.689	1.030.861	5.282.852	17,1 ^{a)}
CTPO						265.724	0,9
Recursos extrapresupuestarios administrados centralmente						13.825.287	44,9
Recursos del presupuesto ordinario descentralizados	26/00	3.715.296				3.715.296	12,1 ^{b)}
Recursos extrapresupuestarios descentralizados						7.717.734	25,1
Total 2000-2001						30.806.893	100,0

2002-2003

	Servicios orgánicos trabajo/años	Servicios orgánicos en dólares EE.UU.	Servicios generales trabajo/años	Servicios generales en dólares EE.UU.	Distintos del personal	Total	%
Recursos del presupuesto ordinario	22/02	2.972.177	10/04	753.129	815.945	4.541.251	15,5 ^{a)}
CTPO						160.000	0,5
Recursos extrapresupuestarios administrados centralmente						13.643.295	46,6
Recursos del presupuesto ordinario descentralizados	24/00	3.213.792				3.213.792	11,0 ^{b)}
Recursos extrapresupuestarios descentralizados						7.709.604	26,3
Total 2002-2003						29.267.942	100,0

a) Incluye los costos de gestión a nivel de departamento, prorrateados entre SEED, MCC y COOP.

b) Costos correspondientes a los especialistas en pequeñas y medianas empresas en el terreno, quienes se encargan primordialmente de las cuestiones relativas al desarrollo de las pequeñas empresas, pero también abarcan otras unidades técnicas además de SEED, tales como MCC y COOP.